

## Tilburg University

### Bouwen op unieke kwaliteiten

van Woerkom, Marianne

*Published in:*

Gedrag en organisatie: Tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatie-psychologie

*Publication date:*

2020

*Document Version*

Peer reviewed version

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*

van Woerkom, M. (2020). Bouwen op unieke kwaliteiten: Versterken van ontwikkeling en welbevinden in organisaties. *Gedrag en organisatie: Tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatie-psychologie*, 33(2), 138-158. [https://www.gedragenorganisatie.nl/inhoud/tijdschrift\\_artikel/GO-33-2-3/Bouwen-op-unieke-kwaliteiten-versterken-van-ontwikkeling-en-welbevinden-in-organisaties](https://www.gedragenorganisatie.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/GO-33-2-3/Bouwen-op-unieke-kwaliteiten-versterken-van-ontwikkeling-en-welbevinden-in-organisaties)

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Bouwen op unieke kwaliteiten: versterken van ontwikkeling en welbevinden in organisaties

Marianne van Woerkom\*

*Waarom bestaan banen al voordat we de kwaliteiten kennen van de mensen die deze banen gaan vervullen? Waarom hebben veel organisaties slechts oog voor de talenten van 5-10% van hun medewerkers? En waarom managen zij de competenties van hun medewerkers vooral door naar de negatieve afwijkingen van de gouden standaard te kijken? Dit zijn de vragen die centraal staan in deze oratie, die ingaat op hoe organisaties de kwaliteiten van hun medewerkers beter kunnen benutten door banen aan te passen aan de mens, in plaats van andersom. Door de natuurlijke neiging van mensen om meer aandacht te besteden aan negatieve dan aan positieve informatie, laten organisaties kansen liggen om het welbevinden en de ontwikkeling van medewerkers te vergroten. In deze oratie wordt betoogd waarom het identificeren en benutten van talenten ertoe kan bijdragen dat medewerkers beter met werkdruk kunnen omgaan en meer initiatieven nemen in hun eigen ontwikkeling. Deze oratie illustreert verder hoe Human Resources-praktijken medewerkers kunnen helpen om meer vanuit hun unieke kwaliteiten te werken. Tot slot worden mogelijke richtingen voor vervolgonderzoek geschetst.*

## 1 Inleiding

Op een dag kwamen de dieren uit het bos bij elkaar en besloten dat ze iets moesten doen om de problemen van de nieuwe wereld het hoofd te bieden. Ze besloten een school op te richten. Het curriculum zou bestaan uit hardlopen, klimmen, zwemmen en vliegen. Alle dieren zouden examen moeten doen in alle onderdelen. De eend bleek een uitstekende zwemmer en was zelfs nog beter dan zijn leraar. Maar hij deed het heel matig op vliegen en scoorde zwaar onder de maat op hardlopen. Hij werd daarom geadviseerd om te stoppen met zwemmen om zo meer tijd te kunnen besteden aan het oefenen met hardlopen. Na een tijd had hij verwondingen opgelopen aan z'n zwemvliespoten en was hij nog maar een middelmatige zwemmer. Het konijn was de beste van de klas in hardlopen, maar ervaarde veel stress door de eisen die aan haar werden gesteld bij het zwemmen en moest zich helaas ziekmelden. De eekhoorn was een excellente klimmer, maar raakte geblesseerd bij de vlieglessen, waardoor hij uiteindelijk nog maar net voldoende scoorde op klimmen. De arend had ernstige gedragsproblemen en werd daarom streng aangepakt. Bij de klimlessen zat hij als eerste in de top van de boom, maar hij vertikte het om zich hierbij aan de regels te houden. De prairiehond besloot om niet naar school te gaan en ging in beroep tegen de schoolleiding omdat deze weigerde om graven in het

\* Marianne van Woerkom is verbonden aan Tilburg University en Erasmus Universiteit Rotterdam. Correspondentieadres: Marianne van Woerkom, department of Human Resource Studies, Postbus 90153, 5000 LE Tilburg, e-mail: M.vanWoerkom@uvt.nl.

*curriculum op te nemen. Een raar soort paling bleek uiteindelijk de beste leerling te zijn. Hij kon niet alleen uitstekend zwemmen, maar bleek ook een beetje te kunnen rennen, klimmen en vliegen en had daarom het hoogste gemiddelde.*

(eigen vrije vertaling op basis van *The Animal School*, G. Reavis, 1943)

De dieren uit dit verhaaltje zijn niet te benijden. Zij raken beschadigd, gefrustreerd en gestrest in hun verwoede pogingen om te voldoen aan de eisen die aan hen gesteld worden en zodoende iets te worden dat zij niet zijn. De kwaliteiten die de dieren wel hebben, worden niet benut en blijken na verloop van tijd zelfs te worden aangetast. Sommige dieren vallen uit en andere doen zelfs helemaal niet meer mee.

We kunnen ons afvragen in hoeverre werk georganiseerd is volgens het model van de school der dieren. Enige symptomen hiervan zien we wel. Volgens een recent onderzoek (CBS, 2019) ervaart 44% van de Nederlandse werknemers weinig autonomie in hun werk en ervaart 38% hoge taakeisen. 1,3 miljoen werknemers in Nederland hebben last van burn-outklachten en een derde van de werknemers vermeldt werkstress als reden van verzuim. Bovendien geeft een derde (32,6%) van de werknemers aan meer kennis en vaardigheden te hebben dan dat zij voor hun werk nodig hebben. Andere mensen blijken helemaal buiten de boot te vallen. Ondanks de inspanningen van onze overheid en de Europese Unie is slechts de helft van de mensen met beperkingen aan het werk (European Commission, 2010). Tegelijkertijd blijkt uit een recent onderzoek onder 900 Nederlandse HR-professionals (Van der Spek & Sylva, 2019) dat bedrijven steeds meer moeite hebben met het vasthouden van personeel en dat gebrek aan waardering een belangrijke reden is om te vertrekken.

Op basis van het voorgaande kunnen we concluderen dat organisaties nieuwe strategieën nodig hebben om de kwaliteiten van de beroepsbevolking beter te benutten en tegelijkertijd meer aandacht voor hun welbevinden te hebben. Maar hoe doen organisaties dat eigenlijk, de kwaliteiten van hun medewerkers benutten? En hoe zouden ze dat op een meer effectieve manier kunnen doen?

Deze oratie beschrijft hoe organisaties gewend zijn om de talenten of competenties van hun medewerkers te managen en gaat in op onze menselijke neiging om meer aandacht te besteden aan negatieve in plaats van aan positieve eigenschappen van mensen. Vervolgens wordt ingegaan op de positieve psychologie, die hieraan een tegenwicht wil bieden en meer in het bijzonder op empirisch onderzoek naar de relatie tussen het gebruik van sterke punten en ontwikkeling en welbevinden. Ook wordt beschreven welke Human Resource Management-praktijken in organisaties ervoor kunnen zorgen dat medewerkers hun sterke punten beter kunnen benutten. Tot slot worden enkele toekomstige onderzoeksvragen en thema's vermeld.

## 2 Hoe organisaties omgaan met talent

*Talent management* verwijst naar het proces waarmee een organisatie medewerkers identificeert die in potentie geschikt zijn om in de toekomst door te groeien

naar leiderschapsrollen, en vervolgens in hun ontwikkeling investeert (Jerusalim & Hausdorf, 2007). Hoewel veel organisaties zich bezighouden met *talent management*, hebben zij hierbij in de praktijk dus vaak slechts oog voor een beperkte selectie van het talent in hun organisatie, namelijk de 5 of 10% van de werknemers die worden beschouwd als *high potentials*, vaak omdat zij over een specifiek talent op het gebied van leiderschap beschikken (Swailles, Downs, & Orr, 2014). Jolyn Gelens en collega's (2015; 2014) deden onderzoek in grote organisaties in de financiële sector onder zowel de medewerkers die door hun organisatie als talent waren geïdentificeerd als onder degenen die dat niet waren. Zij vonden dat medewerkers die als talent zijn bestempeld meer steun van de organisatie ervaren, positiever zijn over de rechtvaardigheid in de organisatie, tevredener zijn over hun werk en zich meer verbonden voelen met de organisatie. Voor de medewerkers die niet als talent werden gezien, gold precies het omgekeerde. Björkman en collega's (2013) deden onderzoek in negen verschillende multinationals. Zij vonden dat werknemers die vermoeden dat zij in de organisatie als een talent worden beschouwd meer investeren in hun eigen ontwikkeling dan zij die vermoeden dat ze niet als *high potential* worden gezien. Dit betekent dus dat *talent management* doorgaans alleen stimulerend werkt voor de kleine groep werknemers die als talent worden gezien. Voor het grootste gedeelte van de medewerkers heeft deze vorm van talentmanagement juist een averechts effect, zij voelen zich juist minder gesteund door de organisatie en investeren minder in hun eigen ontwikkeling.

Het meest gebruikte argument om deze vorm van exclusief *talent management* toch te handhaven is dat organisaties nog steeds kunnen investeren in de ontwikkeling van de 'gewone' werknemers, die niet als talent zijn bestempeld. De basis voor dit ontwikkelbeleid ligt in de zogeheten *vacancy assumption* (Miner, 1991), ofwel de aanname die in de meeste organisatietheorieën wordt gemaakt dat de baan er eerder is dan de persoon die deze baan gaat vervullen. Als we een baan definiëren als een verzameling van taken die door een individu kunnen worden uitgevoerd, dan betekent dit dus dat er al pakketjes van taken zijn samengesteld, onafhankelijk van de specifieke kenmerken van degene die de functie gaat vervullen. Deze aanname is zo fundamenteel en strekt zich uit over zoveel domeinen van de organisatie (o.a. taakontwerp, de organisatiestructuur, werving en selectie, performance management en loopbaanbeleid) dat deze vaak impliciet blijft. We realiseren ons nauwelijks nog dat dit een gekozen model is voor de manier waarop we werk organiseren.

### 3 Competentie en performance management

De *vacancy assumption* vormde ook de basis voor het in de jaren negentig zo populaire competentie management, dat nog steeds aan de basis ligt van onze huidige *performance management*-systemen. Competenties worden hierbij gedefinieerd als de onderliggende en duurzame kenmerken van personen die ten grondslag liggen aan excellent presteren (McClelland, 1973). Jarenlang onderzoek naar competenties heeft geresulteerd in lange lijsten of woordenboeken met vaak wel vijftig generieke competenties. Op basis van focusgroepen en analyses van experts wor-

den uit dit woordenboek de competenties geselecteerd die vereist zijn voor excellente prestaties in een bepaalde organisatie of functie. In feite wordt er een blauwdruk gemaakt van hoe de ideale functiebeoefenaar denkt, voelt en handelt. Deze blauwdruk vormt de meetlat waarlangs de functiebeoefenaar wordt beoordeeld. Hoeveel lijkt deze persoon op de ideale functiebeoefenaar en in hoeverre beschikt hij/zij over de competenties die nodig zijn voor excellent presteren? En op welke punten wijkt de persoon af van het ideale profiel en hoe kunnen we deze punten repareren? Deze beoordeling kan vervolgens worden gebruikt voor verdere training, coaching en loopbaanontwikkeling.

Maar wat bij competentie management over het hoofd wordt gezien, is dat mensen soms excellente prestaties laten zien op basis van unieke talenten die niet aan de oppervlakte komen bij de traditionele manier van het identificeren van competenties (Briscoe & Hall, 1999) en dat er meer wegen naar Rome kunnen leiden. Zo kan de ene softwareontwikkelaar tot excellente prestaties komen omdat hij zoveel weet van de geschiedenis van het door de klant gebruikte softwarepakket, terwijl de andere softwareontwikkelaar goed is in haar werk omdat ze op de hoogte is van de nieuwste programmeertalen. De ene universitair docent kan goed onderwijs geven omdat hij zich goed kan inleven in studenten, terwijl een ander goed onderwijs geeft doordat zij alles weet van het vakgebied.

Het beoordelen van prestaties van werknemers aan de hand van vooraf gedefinieerde criteria streeft naar uniformiteit door alle mensen binnen een functie met een gouden standaard te vergelijken. Een logisch vervolg is dan een focus op de negatieve afwijkingen van de gouden standaard. Immers, door deze weg te werken met behulp van training en coaching kunnen we mensen perfect in hun competentieprofiel laten passen. In deze manier van denken worden tekortkomingen dus gezien als het grootste potentieel voor prestatieverbetering. Het betreft een rationele benadering, aangezien deze negatieve afwijkingen tot onwenselijke uitkomsten kunnen leiden. Maar het wordt steeds duidelijker dat een dergelijke aanpak vaak niet helpt bij het aanboren van unieke talenten en ook niet helpt om mensen beter te laten presteren (Biswas-Diener, Kashdan, & Lyubchik, 2017; Murphy, 2019). Hoewel een focus op het wegwerken van tekortkomingen bepaalde risico's kan voorkomen en soms ook nodig is, zal het niet direct leiden tot zelfvertrouwen, enthousiasme en inspiratie voor verdere ontwikkeling. Te veel nadruk op het wegwerken van tekortkomingen kan zelfs frustrerend zijn omdat het mensen impliciet vraagt om iemand te worden die zij niet zijn (Kaiser & Overfield, 2011). Inmiddels zijn steeds meer organisaties ontevreden over hun *performance management*-systemen. Dit komt zowel tot uiting in de populaire literatuur en in de media, als in de wetenschappelijke literatuur.

Een van de grootste problemen van *performance management* is dat het is gebaseerd op de aanname dat mensen gemotiveerd zijn om zich te verbeteren als zij feedback krijgen op hun tekortkomingen (Van Woerkom & De Bruijn, 2016). Maar feedback is alleen effectief als deze door de feedbackontvanger wordt geaccepteerd en dit is lang niet altijd het geval (Murphy, 2019). Een van de redenen hiervoor is dat wij vaak positiever zijn over onze eigen prestaties dan anderen dat zijn (Harris & Schaubroeck, 1988), bijvoorbeeld doordat wij geneigd zijn om successen aan onszelf toe te schrijven en mislukkingen aan externe omstandigheden, maar het

omgekeerde te doen als anderen succes hebben of falen (Ross, 1977). Feedback van anderen loopt daarom al snel de kans om als hardvochtig en onterecht over te komen. Hoewel positieve feedback makkelijker is te accepteren dan negatieve feedback, wordt positieve feedback over het algemeen als minder informatief ervaren als het gaat om verdere ontwikkeling (Cleveland, Lim, & Murphy, 2007).

#### 4 De *negativity bias*

Waar komt eigenlijk het idee vandaan dat we ons vooral kunnen ontwikkelen door ons te richten op onze tekortkomingen? Een belangrijke verklaring wordt gegeven door onze aangeboren *negativity bias*, onze neiging om meer aandacht te schenken en meer waarde te hechten aan negatieve informatie in vergelijking tot positieve informatie (Rozin & Royzman, 2001). Dit wordt ook weleens aangeduid als het syndroom van de missende tegel. Stel dat u een mooie tegelmuur ziet, waarin één tegel ontbreekt. Waar gaat uw aandacht naartoe, naar alle glanzende tegels die keurig in het gelid staan, of naar die ene tegel die ontbreekt?

Onze voorkeur voor negatieve informatie is waarschijnlijk essentieel geweest bij het overleven van de menselijke soort (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001). In tijden van gevaar is het cruciaal dat we negatieve informatie, zoals de beer die op ons af komt, snel opmerken zodat we kunnen wegrekken of vechten. Positieve informatie is minder urgent en behoeft geen directe actie. Deze negatieve vertekening van onze waarneming is in diverse studies aangetoond. Zo blijken wij bijvoorbeeld meer woorden tot onze beschikking te hebben om negatieve gebeurtenissen te beschrijven in vergelijking met positieve gebeurtenissen (Peeters, 1971). Ook blijken wij mensen sterker te beoordelen op hun negatieve dan op hun positieve eigenschappen omdat we die eigenschappen informatiever vinden (Fiske, 1980).

De *negativity bias* biedt ook een verklaring voor het feit dat organisaties die het welbevinden en de gezondheid van hun medewerkers willen bevorderen, zich vaak richten op het opsporen en oplossen van problemen. Deze focus op zaken die fout gaan, is logisch verklaarbaar, aangezien problemen onze aandacht vragen. Positieve ervaringen zijn echter niet simpelweg het omgekeerde van negatieve ervaringen. Door te voorkomen dat medewerkers uitgeput raken worden ze niet automatisch energiek (Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010) en door te werken aan tekortkomingen gaan werknemers niet automatisch excellent functioneren (Van Woerkom, Mostert et al., 2016).

#### 5 De positieve psychologie

Hoewel onze gerichtheid op negatieve informatie vaak heel functioneel is, bijvoorbeeld in situaties van dreigend gevaar, heeft deze als risico dat positieve informatie door ons onopgemerkt blijft. Hierdoor kunnen we niet optimaal profiteren van de effecten van positieve emoties of gebeurtenissen, of van de momenten waarop we onze positieve kwaliteiten inzetten. De positieve psychologie poogt onze een-

zijdige gerichtheid op negatieve informatie te doorbreken en kan worden omschreven als de wetenschap van positieve subjectieve ervaringen, positieve persoonlijkheidskenmerken en positieve instituties (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Door de focus te verleggen van het oplossen van problemen naar de mechanismen die positieve ervaringen teweegbrengen, kan een completer beeld worden verkregen van de condities en processen die het optimaal functioneren van mensen, groepen en instituties bevorderen (Gable & Haidt, 2005).

De positieve psychologie werd rond de eeuwwisseling door de psycholoog Martin Seligman geïntroduceerd. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat hij hiermee niet wilde suggereren dat al het eerdere psychologisch onderzoek negatieve psychologie zou zijn. Zijn doel was om het onderzoek naar positieve fenomenen binnen de psychologie onder één noemer te brengen en verder te stimuleren. De ambitie van de positieve psychologie is niet om de traditionele psychologie te vervangen, maar wel om meer te leren van positieve uitzonderingen. Bijvoorbeeld, als we ons gevoel van welbevinden tijdens het werk van uur tot uur systematisch zouden bijhouden, dan is het goed mogelijk dat we een normale verdeling krijgen. Op sommige momenten zitten we niet goed in ons vel en ervaren we stress, op veel andere momenten gaat het best prima, maar zijn we niet bijzonder bevlogen, en op een enkel moment voelen we ons geïnspireerd en vliegt de tijd voorbij. Door juist deze positieve uitzonderingen nader te analyseren kunnen we meer te weten komen over onze eigen voorwaarden voor optimaal functioneren.

## 6 Sterke punten en talenten in organisaties

Op welke momenten gaat ons werk moeiteloos of geeft het zelfs energie? Door te analyseren wat we op deze momenten aan het doen zijn, of wat de omstandigheden zijn waarin we werken, kunnen we onze persoonlijke kwaliteiten of sterke punten (ook wel talenten genoemd) op het spoor komen. Gebaseerd op de positieve psychologie zijn er diverse modellen en theorieën van sterke punten ontstaan. Zo onderscheiden Peterson en Seligman (2004) 24 verschillende karaktersterktes, die zij definiëren als positieve persoonlijkheidskenmerken (zoals creativiteit, vriendelijkheid, gevoel voor rechtvaardigheid). Een ander wetenschappelijk model definieert persoonlijke sterktes veel breder als persoonlijkheidskenmerken die zich manifesteren als mensen optimaal functioneren (Wood, Linley, Maltby, Kashdan, & Hurling, 2011).

Hoewel onderzoekers verschillen in hoe breed ze sterke punten definiëren, zijn ze het er wel over eens dat sterke punten op z'n minst gedeeltelijk gebaseerd zijn op genetische kenmerken die maken dat iemand 'van nature' goed is in bepaalde taken (Steger, Hicks, Kashdan, Krueger, & Bouchard, 2007). Verder zijn onderzoekers het erover eens dat sterke punten zich manifesteren op momenten van *persoonlijke* excellentie, waarbij we de prestaties van één persoon met elkaar vergelijken, in plaats van op momenten van *comparatieve* excellentie, waarbij we de prestaties van verschillende mensen met elkaar vergelijken (Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy, & Quinn, 2005). Dat is een cruciaal maar ook een uitdagend punt, aangezien mensen sterk geneigd zijn om zichzelf voortdurend met anderen



te vergelijken. Het vergelijken van jezelf met anderen is echter weinig behulpzaam bij het opsporen van sterke punten. In plaats van een rangordening te maken waarbij we mensen met elkaar vergelijken, maken we dus een rangorde van de persoonlijke kwaliteiten die het best bij iemand passen. Bijvoorbeeld, als creativiteit behoort tot een van de persoonlijkheidskenmerken van Marieke en zij ook op haar best presteert als zij dit persoonlijkheidskenmerk daadwerkelijk toepast, dan betekent dit dat creativiteit een sterk punt is van Marieke. Of anderen meer of minder creatief zijn dan Marieke, is hierbij minder relevant. Door sterke punten te gebruiken en hiervoor erkenning te krijgen ontwikkelen mensen hun *best-self concept*, wat verwijst naar het beeld dat een werknemer heeft over de persoonlijke kenmerken, talenten en kwaliteiten die zij laten zien als ze op hun best zijn (Roberts et al., 2005).

Recente onderzoeken wijzen uit dat het gebruik van sterke punten, los van wat die sterke punten precies zijn, leidt tot waardevolle uitkomsten voor individuen en organisaties. Mensen die aangeven dat ze hun sterke punten kunnen inzetten in hun werk, zijn meer bevlogen (Harzer & Ruch, 2013), hebben meer vertrouwen in hun eigen kunnen (Wood et al., 2011), presteren beter (Harzer & Ruch, 2014; Van Woerkom, Mostert et al., 2016), en hebben een lager ziekteverzuim (Van Woerkom, Bakker, & Nishii, 2016).

Een mogelijke verklaring voor deze positieve uitkomsten is dat het gebruik van sterke punten positieve gemoedstoestanden teweegbrengt (Peterson & Seligman, 2004). Volgens de *'happy-productive worker thesis'* presteren gelukkige medewerkers beter dan zij die dat niet zijn (Cropanzano & Wright, 2001) omdat ze hogere doelen stellen, meer moeite doen om deze doelen te bereiken en beter zijn in het mobiliseren van sociale steun die hen kan helpen bij het bereiken van deze doelen. De *broaden-and-build-theorie* van positieve emoties (Fredrickson, 2001) stelt daarnaast dat positieve gemoedstoestanden sociaal toenaderingsgedrag en onderzoekend gedrag teweegbrengen, wat tot uiting kan komen in innovatief werkgedrag of in extra-rol gedrag zoals het helpen van collega's.

### 6.1 Sterke punten en ontwikkeling

Maar wat hebben sterke punten nou te maken met personeelsontwikkeling? Tot aan de jaren negentig hielden onderzoekers op het terrein van personeelsontwikkeling zich veelal bezig met de effectiviteit van trainingsinterventies (Van Woerkom & Poell, 2010). Zij kwamen tot de schokkende conclusie dat het rendement van de middelen die organisaties investeren in het opleiden van hun personeel bedroevend laag is vanwege de doorgaans lage *transfer of training* (Ford & Weissbein, 1997). Met andere woorden, nadat mensen de deur van het trainingslokaal achter zich dichttrekken, hebben zij de neiging om weer over te gaan tot de orde van de dag en blijken zij nog maar weinig van het geleerde toe te passen op de werkplek. In de jaren negentig ontstond het inzicht dat het daarom wellicht veel kansrijker zou zijn om te kijken naar het natuurlijke leerproces op de werkplek, zonder interventies van buitenaf (Illeris, 2003). Dit zelfgestuurde leerproces heeft aan relevantie gewonnen omdat banen en organisaties tegenwoordig zo snel veranderen dat dit bijna niet bij te benen is met eenmalige trainingsinterventies. Organisaties zijn daarom steeds meer afhankelijk van intrinsiek gemotiveerde en



zelfgestuurde leeractiviteiten die een invloed hebben op persoonlijke effectiviteit en duurzame inzetbaarheid (Hurtz & Williams, 2009). Juist voor deze vorm van leren blijkt het effectief te zijn om sterke in plaats van zwakke punten als vertrekpunt te kiezen.

Het lijkt tegenstrijdig, je ontwikkelen door je te richten op waar je al goed in bent. Toch zijn er aanwijzingen dat het wel degelijk zo kan werken. Zoals eerder opgemerkt, wordt het startpunt van leerinterventies vaak gevormd door een analyse te maken van de discrepantie tussen een externe standaard en de huidige situatie en de interventie te richten op negatieve afwijkingen ten opzichte van deze standaard. Maar we kunnen eenzelfde type analyse maken door interne standaarden te hanteren en door naar positieve afwijkingen te kijken. Door meer inzicht op te doen over de kwaliteiten die ons in staat stellen om optimaal te presteren, neemt het vertrouwen in de eigen competentie toe. Paradoxaal genoeg zijn juist mensen die zich competent voelen, vaak intrinsiek gemotiveerd voor verdere ontwikkeling (Deci & Ryan, 1985; Hiemstra & Van Yperen, 2015). Zij maken een positievere inschatting van toekomstige gebeurtenissen (Karademas, 2006), waardoor ze optimistischer worden over hun ontwikkelingsmogelijkheden en meer uitdagende doelen stellen (Bandura, 1991). Vervolgens zijn ze volhardender in het toepassen van verschillende strategieën om deze doelen te bereiken (Lorsbach & Jinks, 1999). Bij tegenslag blijken zij zich beter te kunnen blijven concentreren op de taak in plaats van zich vooral zorgen te gaan maken over hun eigen tekortkomingen (Zimmerman, 2000). Bovendien blijkt uit onderzoek dat mensen met veel vertrouwen in eigen kunnen ook minder bang zijn om anderen om hulp te vragen (Ryan, Pintrich, & Midgley, 2001).

Meyers en anderen (2015) onderzochten wat beter werkt om persoonlijke ontwikkelactiviteiten te stimuleren. Een training gericht op het ontdekken en gebruiken van de eigen sterke punten, of een training gericht op het verbeteren van dingen waar je nog niet zo goed in bent? Uit dit onderzoek bleek dat beide trainingen leidden tot een toename in persoonlijke groei over een periode van drie maanden, maar dat dit effect sterker was in de sterke-punten-groep. Een frappante bevinding, te meer omdat de 'verbetergroep' de expliciete opdracht mee kreeg om zich te ontwikkelen, terwijl de sterke-punten-groep 'alleen maar' werd gevraagd om hun sterke punten vaker te gaan gebruiken. Ook uit een recent onderzoek onder basisschooldocenten (Van Woerkom & Meyers, 2019) bleek dat een sterke-punten-training een positief effect had op het ondernemen van activiteiten om persoonlijke groei te vergroten en bleek dat dit effect vooral verliep via het gevoel van competentie.

Ook Hiemstra en Van Yperen (2015) vonden dat studenten die zich bezighielden met het ontwikkelen van hun sterke punten zich competentier gingen voelen, waardoor ze meer intrinsiek gemotiveerd raakten om zich in te spannen voor hun verdere professionele ontwikkeling in vergelijking tot studenten die zich bezighielden met het verbeteren van hun zwakke punten. Deze bevindingen lijken in tegenspraak te zijn met inzichten dat interventies gericht op het versterken van het zelfvertrouwen geen effect hebben op leren (Baumeister, Campbell, Krueger, & Vohs, 2003) of zelfs slecht zijn voor leren (Forsyth, Lawrence, Burnette, & Baumeister, 2007). Maar een belangrijk verschil is dat het in dit eerdere onderzoek

vaak bleek te gaan om hele algemene feedback die gericht was op het versterken van het zelfvertrouwen in plaats van het opsporen en bevestigen van specifieke sterke punten die ingezet kunnen worden bij leren en presteren (Hiemstra & Van Yperen, 2015). Bovendien bleek het bij deze eerdere onderzoeken te gaan om leren in de context van een verplicht curriculum waarbij intrinsieke motivatie minder van belang is dan in de context van professionele zelfontwikkeling.

Aandacht voor unieke individuele kwaliteiten blijkt niet alleen het leren van individuen, maar ook het leren in teams te bevorderen (Lee, Gino, Cable, & Staats, 2016). In potentie hebben teams een voordeel ten opzichte van individuen, omdat teamleden hun kennis met elkaar kunnen delen en zodoende veel van elkaar kunnen leren. Maar het opmerkelijke is dat mensen de neiging hebben om niet hun unieke kennis, maar juist de kennis die ze met hun collega's gemeenschappelijk hebben, te delen met de rest van het team (Wittenbaum, Hubbell, & Zuckerman, 1999). Hiermee laten ze aan de anderen zien dat ze competent en deskundig zijn en vergroten ze de kans dat ze sociaal geaccepteerd worden. Lee en collega's (2016) deden een experiment waarbij teamleden eerst reflecteerden op de situaties waarin zij op hun best waren. Teams waarin de teamleden deze oefening hadden gedaan, bleken beter te scoren op een besluitvormingstaak doordat de teamleden zich meer sociaal geaccepteerd voelden en daardoor meer unieke informatie gingen uitwisselen.

Is het dan zo dat we helemaal niets meer aan onze tekortkomingen moeten doen? Zo zwart-wit is het nu ook weer niet. Ook zelfgestuurd gedrag gericht op het verbeteren van tekortkomingen hangt positief samen met energie en toewijding, hoewel het veel minder winst lijkt op te leveren in termen van werkprestaties (Van Woerkom, Mostert et al., 2016). Uit een onderzoek onder 266 basisschoolleerkrachten bleek dat leerkrachten die aangaven dat hun school zowel het gebruik van hun sterke punten aanmoedigde, als hen ondersteunde bij het aanpakken van hun tekortkomingen het meest tevreden en bevlogen waren, het meest leerden en het minst geneigd waren om ontslag te nemen (Els, Mostert, & Van Woerkom, 2018).

## 6.2 Sterke punten en welbevinden

Zoals eerder opgemerkt staat het welbevinden van werknemers in arbeidsorganisatie onder druk. De werkdruk en het ziekteverzuim in Europa nemen al jaren gestaag toe (Van Leeuwen, Van Dam, & Van Ruyseveldt, 2019). Het is dus van belang om erachter te komen welk samenspel tussen persoonskenmerken en werkkenmerken hiervoor verantwoordelijk is. Volgens het *Job Demands-Resources*-model (JD-R) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) kunnen kenmerken van functies worden onderverdeeld in taakeisen (*job demands*) en in werkhulpbronnen (*job resources*). Taakeisen zoals bijvoorbeeld emotionele belasting of werkdruk kosten inspanning en brengen daarom fysiologische of psychologische kosten met zich mee zoals vermoeidheid of stress. Werkhulpbronnen zoals sociale steun of autonomie helpen om te voldoen aan taakeisen en kunnen juist leiden tot groei en ontwikkeling. De steun die de organisatie biedt bij het opsporen, gebruiken en ontwikkelen van sterke punten, kan worden gezien als een werkhulpbron die werknemers helpt bij het omgaan met de taakeisen en het behalen van werkgerelateerde doelen, en die kan aanzetten tot persoonlijke groei

en ontwikkeling (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Werknemers die zich door de organisatie gesteund voelen om hun talenten en sterke punten in te zetten in hun werk, voelen zich meer gewaardeerd om hun unieke eigenschappen en vaardigheden, waardoor hun zelfvertrouwen toeneemt. Dit biedt een tegenwicht aan de aantasting van hun zelfvertrouwen als gevolg van de stress die zij ervaren bij te hoge taakeisen (Cohen & Wills, 1985). Daarnaast voelen mensen die hun sterke punten gebruiken zich authentieker (Peterson & Seligman, 2004), waardoor ze minder gevoelig worden voor depressie, angst en stress (Donahue, Robins, Roberts, & John, 1993) en creatiever worden in het omgaan met problemen (Sheldon, Ryan, Rawsthorne, & Ilardi, 1997). Het Job Demands-Resources-model veronderstelt dat werkhulpbronnen vooral belangrijk zijn voor mensen die zware taakeisen ervaren. We mogen dus verwachten dat het kunnen gebruiken van sterke punten vooral van belang is onder stressvolle omstandigheden (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007).

Uit diverse onderzoeken blijkt dat de ervaren steun voor het gebruiken van sterke punten inderdaad kan fungeren als een belangrijke werkhulpbron. Buljac en Van Woerkom (2018) deden onderzoek naar teams van zorgverleners in verpleeghuizen. Uit dit onderzoek bleek dat naarmate zorgverleners elkaars sterke punten beter kenden en ze de taken verdeelden op basis van elkaars sterke punten, de kwaliteit van de zorg hoger werd beoordeeld en er minder medicatiefouten werden gemaakt. In teams waar zorgverleners hun sterke punten niet konden gebruiken, werkte de werkdruk negatief door op de kwaliteit van de geleverde zorg. Maar in teams waar zorgverleners hun sterke punten wel konden gebruiken, had de werkdruk geen negatief effect op de kwaliteit van de zorg.

Van Woerkom, Bakker et al. (2016) onderzochten het bufferende effect van steun voor het gebruiken van sterke punten bij 832 medewerkers van een ggz-instelling. De werkdruk was hoog in deze instelling, zowel in kwantitatieve zin (te veel werk te doen hebben) als in kwalitatieve zin (emotioneel belastend werk) en het ziekteverzuim was hoog. Uit dit onderzoek bleek dat medewerkers die zich aangemoedigd voelden om hun persoonlijke sterke punten te gebruiken beter in staat waren om met hun vaak zware taakeisen om te gaan en minder vaak verzuimden.

Uit ander onderzoek bleek dat juist werknemers met een hoge werkdruk profiteerden van een training in *job crafting* die was gericht op het aanpassen van hun baan aan hun sterke punten en interesses (Kuijpers, Kooij, & Van Woerkom, 2019). De hoge werkdruk maakte dat de eigen hulpbronnen van deze werknemers, zoals hun tijd en hun energie, onder druk kwamen te staan, waardoor de *job crafting*-training een extra relevante hulpbron voor hen werd.

## 7 Human Resource Management

Helaas gaat het gebruiken van sterke punten niet altijd vanzelf en geven veel mensen aan hun sterke punten niet volledig in te kunnen zetten op hun werk (Harzer & Ruch, 2013). Dit zou kunnen komen door hun eenzijdige focus op het repareren van hun tekortkomingen of hun gerichtheid op het zich aanpassen aan de heersende werkcultuur (Lee, Gino, Cable & Staats, 2016; Harzer & Ruch, 2013).

Gelukkig begint het denken in individuele kwaliteiten en in diversiteit in plaats van uniformiteit steeds meer ingeburgerd te raken in de praktijk. Een mooi voorbeeld hiervan uit mijn eigen context is de recente beleidsnota van de Vereniging van Nederlandse Universiteiten (VSNU, 2019). Om een vaste aanstelling te krijgen bij een universiteit en vervolgens promotie te maken naar hogere posities moeten wetenschappers excelleren in onderzoek, onderwijs, bestuurlijke taken en het creëren van impact in de samenleving. Universiteiten zijn dus op zoek naar schappen met vijf, of in ieder geval vier poten. In de praktijk zie je dat deze talenten niet altijd binnen één persoon gecombineerd zijn. Dit is welbeschouwd ook niet nodig, omdat wetenschappers met elkaar samenwerken binnen afdelingen. Door het werk van wetenschappelijke medewerkers breder te gaan erkennen en waarderen en door een grotere diversiteit van mogelijke carrièrepaden en profielen mogelijk te maken, zoals in deze nota bepleit wordt, kan meer recht worden gedaan aan unieke kwaliteiten van wetenschappers.

Maar hoe kunnen organisaties hun medewerkers verder ondersteunen om meer vanuit hun unieke kwaliteiten te gaan werken? Organisaties kunnen natuurlijk gebruikmaken van speciale sterke-punten-trainingen die medewerkers helpen om hun sterke punten te ontdekken en die hen aanmoedigen om deze vaker te gebruiken en verder te ontwikkelen. Maar als zo'n training niet is ingebed in een organisatieklimaat en een HR-beleid dat hierbij aansluit, dan zal zo'n training vermoedelijk weinig effect hebben (Biswas-Diener et al., 2017). Hieronder bespreken we enkele HR-praktijken met betrekking tot werving en selectie, socialisatie, taakontwerp en *performance management* die een sterke-punten-klimaat teweeg kunnen brengen.

### 7.1 Werving- en selectiepraktijken

Het begint al bij de aanname van nieuw personeel. Uit onderzoek weten we dat mensen zich vooral aangetrokken voelen tot anderen die op hen lijken in fysiek, psychologisch en sociaal opzicht (Byrne, 1971). Mensen zoeken over het algemeen naar bevestiging van wie ze zijn en mensen die op hen lijken, vormen de verpersoonlijking van deze bevestiging. Dit principe speelt ook een rol bij de aanname van sollicitanten. Omdat leden van sollicitatiecommissies zichzelf doorgaans als succesvolle leden van de organisatie zien, zijn ze geneigd om mensen aan te nemen die op hen lijken, in de verwachting dat deze nieuwe mensen dan ook succesvol zullen zijn (Judge & Ferris, 1991; Orpen, 1984). Er is nog niet eerder empirisch onderzoek gedaan naar de relatie tussen wervings- en selectiepraktijken en een sterke-punten-klimaat in organisaties. Toch is het aannemelijk dat organisaties die hun voordeel willen doen met de unieke kwaliteiten van hun medewerkers erbij gebaat dat niet iedereen dezelfde kwaliteiten heeft. Werving en selectie dient dan dus gebaseerd te zijn op kennis over de reeds beschikbare kwaliteiten in een team en kennis over de kwaliteiten die nog ontbreken. Bijvoorbeeld, in een team dat vooral bestaat uit wetenschappelijke medewerkers die een talent hebben voor het doen van onderzoek, zou het een goede aanvulling kunnen zijn om iemand te werven die een passie heeft voor het geven van onderwijs. Dit betekent dat de blauwdruk die ten grondslag ligt aan het op te stellen functieprofiel steeds weer dient te worden bijgesneden. Nieuw onderzoek zal moeten uitwijzen of een dergelijke werkwijze bijdraagt aan een sterke-punten-klimaat in organisaties.

## 7.2 Socialisatie

Na de aanname van personeel volgt een fase van socialisatie, in grotere organisaties ook wel aangeduid als *onboarding*. Dit kan informeel zijn; de nieuwe medewerker wordt ingewerkt door andere medewerkers om op deze manier te leren wat de gewoontes in de nieuwe organisatie zijn. Grotere organisaties hebben vaak een officieel socialisatieprogramma. Meestal zijn deze programma's er impliciet op gericht dat nieuwe medewerkers zich gaan aanpassen aan de in de organisatie heersende waarden en praktijken. Maar hoewel nieuwkomers in de organisatie hun onzekerheid graag willen verminderen door uit te vinden wat gebruikelijk is in de organisatie en zich hieraan aan te passen (Wang, Zhan, McCune, & Truxillo, 2011), hunkeren ze ook naar authenticiteit en naar erkenning voor hun unieke kenmerken (Nicholson, 1984). Uit onderzoek van Cable, Gino, en Staats (2013) bij een callcenter blijkt dat arbeidsrelaties zich beter ontwikkelen als deze socialisatieprogramma's niet zozeer gericht zijn op aanpassing, maar op het stimuleren van nieuwkomers om hun eigen identiteit te laten zien. Dit leidt niet alleen tot meer bevlogenheid, tevredenheid en productiviteit, maar ook tot een hogere klanttevredenheid en een sterkere neiging om bij de organisatie te blijven.

## 7.3 Job design en job crafting

Banen bestaan doorgaans al voordat de persoon die de baan gaat vervullen bekend is. Maar dit betekent niet dat banen niet veranderen of dat mensen geen invloed kunnen uitoefenen op de vormgeving van hun eigen baan. Door ruimte te geven aan bottom-up manieren van het ontwerpen van taken en rollen, zoals bij *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001), ontstaan er meer mogelijkheden om het individuele takenpakket aan te passen aan de unieke kwaliteiten van de medewerker. Kooij, Van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch, en Denissen (2017) deden onderzoek in een verzekeringsmaatschappij waarbij medewerkers werden gestimuleerd om kleine aanpassingen in hun baan te maken zodat deze beter ging aansluiten bij hun sterke punten en interesses. Dit onderzoek laat zien dat mensen die acties ondernamen om hun baan beter aan te laten sluiten bij hun sterke punten, ook inderdaad het gevoel kregen dat hun baan beter ging passen bij hun eigen behoeften en vermogens. Eenzelfde type onderzoek in de zorgsector (Kuijpers et al., 2019) laat bovendien zien dat het maken van deze kleine aanpassingen in de baan samenhangt met meer bevlogenheid.

## 7.4 Performance management

Functioneringsgesprekken die gebaseerd zijn op het analyseren van de momenten dat mensen op hun best zijn (Kluger & Nir, 2010) en op het onderzoeken van mogelijkheden om de eigen sterke punten meer toe te passen in het werk, kunnen medewerkers helpen om voor zichzelf een rol te ontwikkelen waarin ze met hun talenten kunnen bijdragen aan de teamtaak. Van Woerkom en Kroon (2019) deden onderzoek bij medewerkers van een grote Nederlandse consultancy-organisatie. In deze organisatie werden medewerkers jaarlijks beoordeeld met een cijfer. Hoe lager dit cijfer was, hoe minder de beoordeelden hier een aanleiding in zagen om te proberen hun eigen functioneren te verbeteren. Een paradoxale bevinding, omdat de leidinggevendenden die deze lage beoordelingen gaven waarschijnlijk juist

het signaal probeerden te geven dat ontwikkeling en verbetering gewenst of zelfs noodzakelijk waren. Maar uit dit onderzoek blijkt ook dat naarmate er in het beoordelingsgesprek meer aandacht werd besteed aan de unieke kwaliteiten van de medewerker, medewerkers juist meer gemotiveerd waren om zichzelf te verbeteren. Opvallend genoeg bleek dit effect vooral aanwezig als medewerkers tegelijkertijd een lage beoordeling hadden gekregen. Kennelijk maakt de aandacht voor de sterke punten dat de medewerkers de feedback positiever interpreteren en krijgen ze meer handvatten om hun functioneren te verbeteren, waardoor de feedback eerder tot verbetering zal leiden.

## 8 Besluit en toekomstig onderzoek

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat het belangrijk is dat organisaties gaan nadenken over de vraag hoe ze het werk zo kunnen organiseren dat er meer ruimte komt voor de unieke kwaliteiten van hun medewerkers. Hoewel het focussen op sterke punten een veelbelovende manier lijkt te zijn om ontwikkeling en welbevinden in organisaties te stimuleren, staat onderzoek hiernaar nog in de kinderschoenen en zijn er nog vele vragen onbeantwoord. De komende jaren beogen we een aantal van deze vragen te beantwoorden. Hieronder worden vijf van deze onderzoeksvragen besproken.

### 8.1 *Wanneer zijn positieve-psychologie-interventies effectief?*

Het onderzoeken van de effectiviteit van interventies buiten het lab, in de natuurlijke werkomgeving, is geen sinecure en is er nog veel meer onderzoek nodig om meer inzicht te krijgen in de condities waaronder positieve interventies effectief zijn. Behalve kenmerken van de interventie zelf, zoals de duur en intensiteit van de interventie, zijn er immers nog veel meer factoren die de effectiviteit van de interventie beïnvloeden. Zo vonden Ouweneel, Le Blanc en Schaufeli (2013) dat een online programma gericht op het vergroten van geluk, doelen stellen en het opbouwen van hulpbronnen alleen een positief effect had op de bevologenheid van medewerkers die aanvankelijk laag scoorden op bevologenheid. Uit een onderzoek van Van Woerkom en Meyers (2019) bleek dat een sterke-punten-interventie vooral effectief was bij deelnemers met een relatief laag vertrouwen in hun eigen competentie. Uit andere onderzoeken bleek dat een *job crafting*-interventie alleen effectief was voor werknemers van middelbare leeftijd of ouder (Kooij et al., 2017) of dat een *job crafting*-interventie alleen effectief was voor werknemers met een hoge werkdruk (Kuijpers et al., 2019). Er blijken dus nogal wat persoonlijke en contextfactoren te zijn die bepalen of een interventie wel of niet succesvol is. Meer onderzoek is nodig om deze factoren systematisch in beeld te brengen.

### 8.2 *Welke rol speelt de teamcontext in het gebruik van sterke punten?*

Tot dusver heeft onderzoek naar het gebruik van sterke punten in organisaties zich uitsluitend op individuele medewerkers gericht, zonder aandacht te besteden aan het feit dat veel medewerkers in teams werken en dat de teamcontext een belangrijke invloed heeft op de kans dat sterke punten worden opgemerkt, worden



gewaardeerd door anderen of worden gebruikt (Biswas-Diener et al., 2017). Als mensen samenwerken in een team, is de mate waarin sterke punten kunnen worden ingezet ook afhankelijk van de dynamiek in het team. Als alle teamleden maximaal hun eigen sterke punten gebruiken, dan kan dit er bijvoorbeeld toe leiden dat bepaalde taken worden veronachtzaamd of dubbel bezet worden, of dat taken worden overgelaten aan andere teamleden die geen sterk punt hebben op dit gebied, waardoor de teamprestatie niet optimaal is. Enige mate van afstemming is dus nodig. Hoewel diverse wetenschappers hebben onderzocht hoe teams de verschillende kennis die in het team aanwezig is, kunnen coördineren (Van Knippenberg, Haslam, & Platow, 2007), is de coördinatie van sterke punten binnen teams nog nooit eerder onderzocht. Het is aannemelijk dat teams effectiever worden naarmate teamleden meer weten over elkaars unieke kwaliteiten, meer op elkaars sterke punten vertrouwen en het werk op basis van deze sterke punten verdelen (Van Woerkom, 2018).

### *8.3 Welke rol kunnen leidinggevenden spelen in het gebruik van sterke punten?*

Direct leidinggevenden zijn vaak de cruciale actor bij het vormgeven van de eerdergenoemde HR-praktijken (Brewster, Gollan, & Wright, 2013). Als lijnmanagers niet overtuigd zijn van de sterke-punten-benadering, dan zullen organisaties deze HR-praktijken veelal niet kunnen implementeren. En zelfs als lijnmanagers hier wel van overtuigd zijn, dan kunnen zij het nog moeilijk vinden om deze benadering in de praktijk te brengen, bijvoorbeeld omdat ze een rolconflict ervaren tussen hun rol als manager en hun rol als coach (Ellinger & Bostrom, 2002). Hoe kunnen leidinggevenden leren om de talenten van hun medewerkers op te sporen en om hun rollen of takenpakketten hierop af te stemmen?

### *8.4 Hoe hangen fluctuaties in sterke-punten-gebruik en positieve gemoedstoestanden met elkaar samen?*

Hoewel de meeste onderzoekers het erover eens zijn dat welbevinden een multidimensionaal construct is, wordt het in de meeste onderzoeken onderzocht op basis van een totaalscore, in plaats te kijken naar de dynamiek tussen verschillende symptomen van welbevinden. De netwerkbenadering (Cramer, Waldorp, Van Der Maas, & Borsboom, 2010) biedt een alternatief, door te stellen dat psychologisch onderzoek zich moet richten op de samenhang tussen diverse symptomen door de tijd heen. Zo worden psychische aandoeningen in de netwerkbenadering opgevat als netwerken van symptomen die op complexe manier met elkaar interacteren (Fried & Cramer, 2017). Bijvoorbeeld, slapeloosheid kan leiden tot vermoeidheid en concentratiestoornissen, en deze verschillende symptomen kunnen elkaar versterken in vicieuze cirkels, om uiteindelijk te leiden tot de diagnose depressiviteit (Borsboom, 2017). Hoewel de netwerkbenadering tot dusver vooral binnen de psychopathologie is toegepast, kan het ook nuttig zijn om de korte-termijn-dynamiek tussen verschillende symptomen van welbevinden te onderzoeken. Hiermee kunnen we meer te weten komen over virtueuze cirkels, waarin symptomen van welbevinden elkaar versterken in een opwaartse spiraal, in aanvulling op vicieuze cirkels, waarin symptomen van onbehagen elkaar versterken in een neerwaartse spiraal. Een van de voordelen van het kijken naar deze micro-interacties is dat we op die manier kunnen



achterhalen welk symptoom het meeste invloed heeft binnen een systeem, waardoor we beter weten waarop we potentiële interventies moeten richten (Bringmann et al., 2013). Voor deze toepassing van de netwerkbenadering kunnen we gebruikmaken van *Experience Sampling*-methoden (ESM; Csikszentmihalyi & Larson, 2014), waarbij we deelnemers vragen om gedurende de dag korte vragenlijstjes in te vullen op hun smartphone. Hierdoor kunnen we hun emoties, cognities en gedrag meten op het moment dat deze worden ervaren, in de context van de dagelijkse bezigheden (Ilies, Schwind, & Heller, 2007).

### *8.5 Hoe kan een sterke-punten-benadering arbeidsorganisaties helpen om inclusiever te worden?*

Onze arbeidsmarkt wordt steeds diverser en het is de bedoeling dat organisaties steeds inclusiever worden zodat ook mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt een baan kunnen vinden. Het is dus van belang om onderzoek te doen naar interventies die gericht zijn op het verbeteren van de persoon-baan fit van diverse populaties van werknemers en werkzoekenden. Hierbij is het vooral interessant om onderzoek te doen naar interventies die niet zozeer sleutelen aan de mens, bijvoorbeeld door te investeren in de kwalificaties van de werkende of werkzoekende, maar die sleutelen aan de baan, bijvoorbeeld door functies te herontwerpen om deze meer geschikt te maken voor mensen met een arbeidsbeperking (Van Ruitenbeek et al., 2013).

Ook is het interessant om te onderzoeken of een sterke-punten-benadering laaggeschoolden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt kan helpen in het vinden en houden van een baan. Hierbij kan de sterke-punten-benadering ook worden toegepast op werkgevers zelf. Ook werkgevers kunnen unieke sterke punten hebben, zoals leiderschap, teamwork, die ingezet kunnen worden bij de ontwikkeling naar het worden van een inclusieve werkgever.

Verder is het interessant om te onderzoeken of een sterke-punten-benadering ook de ontwikkeling van oudere werknemers kan stimuleren. De meeste onderzoeken wijzen uit dat naarmate mensen ouder worden hun motivatie voor verdere ontwikkeling afneemt (Ebner, Freund, & Baltes, 2006). Maar een onderzoek van Linley en collega's (2007) onder meer dan 17.000 volwassenen laat juist zien dat leeftijd positief samenhangt met nieuwsgierigheid en liefde voor leren. Het is de vraag hoe we deze verschillende uitkomsten moeten interpreteren, en of het misschien uitmaakt of leren in de eerdergenoemde onderzoeken is opgevat als het repareren van tekortkomingen of als de zelfgeïnitieerde ontwikkeling op basis van eigen interesses en sterke punten.

## **9 Conclusie**

In deze oratie is een beknopt overzicht gegeven van het wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van het ontdekken en ontwikkelen van talenten van medewerkers. Tevens werd geïllustreerd hoe HR-praktijken kunnen bijdragen aan het beter benutten van de sterke punten van medewerkers en werden enkele toekomstige onderzoekslijnen beschreven.

### Praktijkbox

Wat betekent deze oratie voor de praktijk?

- Organisaties zouden meer oog moeten krijgen voor de talenten van al hun medewerkers, in plaats van alleen de (leiderschaps)talenten van 5-10% van hun medewerkers.
- Organisaties zouden de competenties van hun medewerkers niet meer moeten managen door alleen naar de negatieve afwijkingen van de gouden standaard te kijken, maar door juist ook naar de positieve afwijkingen in hun functioneren en hun welbevinden te kijken.
- Organisaties kunnen de kwaliteiten van hun medewerkers beter benutten door banen aan te passen aan de mens, in plaats van andersom.
- Organisaties kunnen hun medewerkers ondersteunen bij het ontdekken en gebruiken van hun sterke punten door bij de werving van nieuw personeel te analyseren welke kwaliteiten nog in het team ontbreken en door nieuwkomers te stimuleren om juist hun unieke kwaliteiten aan collega's te laten zien.
- Leidinggevendenden kunnen in functioneringsgesprekken samen met hun medewerkers analyseren op welke momenten deze optimaal presteren en kunnen stimuleren dat medewerkers zelf hun functie beter vormgeven, zodat het werk beter aansluit op persoonlijke behoeften en talenten.

### Literatuur

- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5, 323-370.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4, 1-44.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Lyubchik, N. (2017). Psychological strengths at work. In A. Delle Fave (Ed.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work* (pp. 34-47). New York, NY: Wiley Publishers.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52, 195-214.
- Borsboom, D. (2017). A network theory of mental disorders. *World Psychiatry*, 16, 5-13.
- Brewster, C., Gollan, P. J., & Wright, P. M. (2013). Guest editors' note: Human resource management and the line. *Human Resource Management*, 52, 829-838.
- Bringmann, L. F., Vissers, N., Wichers, M., Geschwind, N., Kuppens, P., Peeters, F., Borsboom, D., & Tuerlinckx, F. (2013). A network approach to psychopathology: New insights into clinical longitudinal data. *PLoS One*, 8, e60188.

- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28, 37-52.
- Buljac-Samardžić, M., & Van Woerkom, M. (2018). Improving quality and safety of care in nursing homes by team support for strengths use: A survey study. *PLoS ONE*, 13, e0200065.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58, 1-36.
- CBS. (2019). *Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden 2018: Methodologie en globale resultaten*. Leiden: TNO/ CBS.
- Cleveland, J. N., Lim, A. S., & Murphy, K. R. (2007). Feedback phobia? Why employees do not want to give or receive performance feedback. In J. Langan-Fox, C. Cooper, & R. J. Klimoski (Eds.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (pp. 168-186). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Cramer, A. O., Waldorp, L. J., Van der Maas, H. L., & Borsboom, D. (2010). Comorbidity: A network perspective. *Behavioral and Brain Sciences*, 33, 137-150.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a 'happy' worker is really a 'productive' worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 182-199.
- Csikszentmihalyi, M., & Larson, R. (2014). Validity and reliability of the experience-sampling method. In M. Csikszentmihalyi (Ed.), *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 35-54). Claremont: Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 209-222.
- Donahue, E. M., Robins, R. W., Roberts, B. W., & John, O. P. (1993). The divided self: Concurrent and longitudinal effects of psychological adjustment and social roles on self-concept differentiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 834-846.
- Ebner, N. C., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, 21, 664-678.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (2002). An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning*, 33, 147-179.
- Els, C., Mostert, K., & Van Woerkom, M. (2018). Investigating the impact of a combined approach of perceived organisational support for strengths use and deficit correction on employee outcomes. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1-11.
- European Commission. (2010). *European Disability Strategy 2010-2020: A renewed commitment to a barrier-free Europe*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM%3A2010%3A0636%3AFIN%3AEN%3APDF>
- Fiske, S. T. (1980). Attention and weight in person perception: The impact of negative and extreme behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 889-906.
- Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10, 22-41.

- Forsyth, D. R., Lawrence, N. K., Burnette, J. L., & Baumeister, R. F. (2007). Attempting to improve the academic performance of struggling college students by bolstering their self-esteem: An intervention that backfired. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 26, 447-459.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fried, E. I., & Cramer, A. O. J. (2017). Moving forward: Challenges and directions for psychopathological network theory and methodology. *Perspectives on Psychological Science*, 12, 999-1020.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9, 103-110.
- Gelens, J., Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2015). Affective commitment of employees designated as talent: Signalling perceived organisational support. *European Journal of International Management*, 9, 9-27.
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: Employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24, 159-175.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisory, self-peer, and peer-ordinate ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14, 965-983.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27(3), 183-205.
- Hiemstra, D., & Van Yperen, N. W. (2015). The effects of strength-based versus deficit-based self-regulated learning strategies on students' effort intentions. *Motivation and Emotion*, 39, 1-13.
- Hurtz, G. M., & Williams, K. J. (2009). Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities. *Journal of Applied Psychology*, 94, 635-653.
- Ilies, R., Schwind, K. M., & Heller, D. (2007). Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 326-341.
- Illeris, K. (2003). Workplace learning and learning theory. *Journal of Workplace Learning*, 15, 167-178.
- Jerusalim, R. S., & Hausdorf, P. A. (2007). Managers' justice perceptions of high potential identification practices. *The Journal of Management Development*, 26, 933-950.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1991). *The elusive criterion of fit in employment interview decisions*. CAHRS Working Paper #91-26. Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Ithaca, NY. Retrieved from <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/358>
- Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2011). Strengths, strengths overused, and lopsided leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63, 89-109.
- Karademas, E. C. (2006). Self-efficacy, social support and well-being: The mediating role of optimism. *Personality and Individual Differences*, 40, 1281-1290.
- Kluger, A. N., & Nir, D. (2010). The feedforward interview. *Human Resource Management Review*, 20, 235-246.
- Kooij, D. T. A. M., Van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102, 971-981.

- Kuijpers, E., Kooij, D. T. A. M., & Van Woerkom, M. (2019). Align your job with yourself: The relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload. *Journal of Occupational Health Psychology*, online first: doi:10.1037/ocp0000175
- Lee, J. J., Gino, F., Cable, D. M., & Staats, B. (2016). *Preparing the self for team entry: How relational affirmation improves team performance*. Harvard Business School Working Paper, No. 16-111, March 2016.
- Linley, A. P., Maltby, J., Wood, A. M., Joseph, S., Harrington, S., Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. (2007). Character strengths in the United Kingdom: The VIA Inventory of Strengths. *Personality and Individual Differences*, 43, 341-351.
- Lorsbach, A., & Jinks, J. (1999). Self-efficacy theory and learning environment research. *Learning Environments Research*, 2, 157-167.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., De Reuver, R., Bak, Z., & Oberski, D. L. (2015). Enhancing psychological capital and personal growth initiative: Working on strengths or deficiencies? *Journal of Counseling Psychology*, 62, 50-62.
- Miner, A. S. (1991). Organizational evolution and the social ecology of jobs. *American Sociological Review*, 56, 772-785.
- Murphy, K. R. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, online first: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Orpen, C. (1984). Attitude similarity, attraction, and decision-making in the employment interview. *The Journal of Psychology*, 117, 111-120.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18, 173-195.
- Peeters, G. (1971). The positive-negative asymmetry: On cognitive consistency and positivity bias. *European Journal of Social Psychology*, 1, 455-474.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, NY: Oxford University Press.
- Reavis, G. H. (1943). *The animal school*. Cincinnati, OH: Cincinnati Public School Bulletin.
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30, 712-736.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 173-220). New York, NY: Academic Press.
- Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296-320.
- Ryan, A. M., Pintrich, P. R., & Midgley, C. (2001). Avoiding seeking help in the classroom: Who and why? *Educational Psychology Review*, 13, 93-114.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1380-1393.
- Steger, M. F., Hicks, B. M., Kashdan, T. B., Krueger, R. F., & Bouchard, T. J. (2007). Genetic and environmental influences on the positive traits of the values in action classifica-

- tion, and biometric covariance with normal personality. *Journal of Research in Personality*, 41, 524-539.
- Swailles, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17, 529-544.
- Van der Spek, H., & Sylva, H. (2019). *HR-trends 2019-2020: De functie van HR*. Retrieved from <https://www.berenschot.nl/algemene-onderdelen/download-voorwaarden/hr-trends-2019-2020-functie-hr>
- Van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 11, 207-222.
- Van Leeuwen, A., Van Dam, K., & Van Ruysseveldt, J. (2019). Werkdruk: vriend of vijand? De rol van doeloriëntatie bij de appraisal van werkdruk. *Gedrag & Organisatie*, 32, 225-249.
- Van Ruitenbeek, G. M. C., Mulder, M. J. G. P., Zijlstra, F. R. H., Nijhuis, F. J. N., & Mulders, H. P. G. (2013). Een alternatieve benadering van voor herontwerp van werk: Ervaren met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen. *Gedrag & Organisatie*, 26, 104-122.
- Van Woerkom, M. (2018). *Het gebruik van sterke punten in teams en organisaties: Transactive Strengths Systems*. Arnhem: NSVP. Retrieved from [https://omkering.innovatiefinwerk.nl/wp-content/uploads/2018/05/whitpaper\\_marianne\\_van\\_woerkom\\_tss\\_def.pdf](https://omkering.innovatiefinwerk.nl/wp-content/uploads/2018/05/whitpaper_marianne_van_woerkom_tss_def.pdf)
- Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. N. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the Job Demands-Resources model using Conservation of Resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101, 141-150.
- Van Woerkom, M., & De Bruijn, M. (2016). Why performance appraisal does not lead to performance improvement: Excellent performance as a function of uniqueness instead of uniformity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9, 275-281.
- Van Woerkom, M., & Kroon, B. (2019). The effect of a strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance (working paper).
- Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2019). Strengthening personal growth initiative: The effects of a strengths intervention on personal growth initiative with general self-efficacy as moderator and Mediator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92, 98-121.
- Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., De Beer, L., & Rothmann Jr, S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 960-975.
- Van Woerkom, M., & Poell, R. F. (2010). Introduction: Learning in the workplace. In M. van Woerkom & R. F. Poell (Eds.), *Workplace learning: Concepts, measurement and applications* (pp. 1-8). New York: Routledge.
- VSNU. (2019). *Ruimte voor ieders talent: Naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers*. Retrieved from <https://www.vsnul.nl/files/documenten/Domeinen/Onderzoek/Position%20paper%20Ruimte%20voor%20ieders%20talent.pdf>
- Wang, M., Zhan, Y., McCune, E., & Truxillo, D. (2011). Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: Testing the mediating roles of perceived P-E fit variables. *Personnel Psychology*, 64, 163-189.
- Wittenbaum, G. M., Hubbell, A. P., & Zuckerman, C. (1999). Mutual enhancement: Toward an understanding of the collective preference for shared information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 967-978.



- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50, 15-19.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 82-91.

### **Building on unique qualities: strengthening development and well-being in organizations**

*Van Woerkom, M. (2020), Gedrag & Organisatie, volume 33, no. 2, pp. 138-158*

Why do jobs exist before we know the qualities of the people who are going to fill these jobs? Why do many organizations only have an eye for the talents of 5-10% of their employees? And why do they manage the competencies of their employees mainly by looking at the negative deviations from the gold standard? These are the questions that are central to this inaugural address, that discusses how organizations can make better use of the talents of their employees by adjusting the job to the employee, instead of the other way around. Because of a natural human tendency to pay more attention to negative instead of positive information, organizations waste opportunities to enhance the well-being and development of their employees. This inaugural address argues why identifying and making use of the talents of employees can help them in coping with work pressure, and with taking more initiatives in their personal and professional development. Finally, HR-practices that can help employees in making better use of their strengths and avenues for future research are discussed.

**Keywords:** strengths use, talent management, employee development, well-being